

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA – ESTUDO DE CASO
EDP

KAMILAH HAMZA ABDUL

OUTUBRO – 2018

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**INOVAÇÃO SOCIAL CORPORATIVA – ESTUDO DE CASO
EDP**

KAMILAH HAMZA ABDUL

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR MANUEL DUARTE MENDES MONTEIRO
LARANJA**

OUTUBRO – 2018

A presente Dissertação de
Mestrado foi redigida tendo
por base o novo acordo
ortográfico.

AGRADECIMENTOS

Este Trabalho Final de Mestrado representa a conquista de uma prova que desafiou a minha força de vontade e capacidade de luta. Chegou o momento de agradecer às pessoas que contribuíram para este caminho.

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao Professor Doutor Manuel Laranja pela orientação ao longo do trabalho, pela partilha do conhecimento e experiência e pela disponibilidade sempre demonstrada.

Pela disponibilidade e amabilidade com que a EDP encarou este pedido, em particular ao Doutor Vítor Batista, à Doutora Margarida Pinto Correia, à Doutora Ana Júlia Pinto, à Doutora Sandra Santos e por último, mas certamente não a pessoa menos importante à Marta Bastos, pelo contributo e por participarem na elaboração deste Trabalho de Final de Mestrado, direta e indiretamente.

Agradeço aos meus pais por serem o meu modelo, por me apoiarem e por estarem sempre presentes em todos os momentos.

Ao meu marido, pela motivação e por estar presente para me dizer que há sempre uma luz ao fundo do túnel.

Aos meus amigos, pelos inúmeros desabafos, companheirismo e palavras de incentivo.

Agradeço também a todos aqueles com quem me fui cruzando ao longo deste trajeto, para além de um trabalho académico, este é um trabalho que está intrinsecamente ligado ao meu percurso de vida.

RESUMO

A Inovação Social Corporativa (ISC) é um tema resultante na aposta das empresas na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social.

O presente estudo aborda a evolução do tema ISC e como são medidos os impactos dos projetos desta natureza: impactos económicos e impactos sociais. Ambas as tipologias são analisadas num contexto de negócio e num contexto social.

O estudo de caso EDP permite avaliar um projeto de ISC, titulado como Junto à Terra (JaT) cujo objetivo é a educação para a sustentabilidade como forma de retenção populacional. Através do *Business Model Canvas* é feita a análise de modelo de negócio e posteriormente uma análise aos inputs, outputs e preocupação em medir os impactos.

A presente investigação permitiu concluir que existem vários termos para ISC e que dado contexto de competitividade atual é uma forma estratégica de marcar um posicionamento ou expandir os mercados, através da resolução de um problema social. A EDP é uma empresa com elevada Responsabilidade Social (RS) e define como umas das suas prioridades a medição dos impactos, sejam sociais, organizacionais e de negócio. A ferramenta utilizada é o *London Benchmarking Group* (LBG) e a estratégia passa pela criação e adoção de macro indicadores que espelhem a realidade. O JaT insere-se num dos objetivos da Política Investimento Social da EDP e dado a estratégia inerente, a dimensão do projeto pelo número de *stakeholders* e abrangência territorial, o elevado investimento e a escalabilidade, cumpre com os critérios para a medição de impactos.

Palavras-chave: Inovação Social, Inovação social Corporativa, Sustentabilidade, Modelo de negócio, Impacto Social, Impacto Económico, *Stakeholders*

ABSTRACT

Corporate Social Innovation (CSI) results of the commitment to Sustainability and Social Responsibility (SR).

The present study focus on the course of CSI and how the impacts are measured: economic and social impacts. Both are analysed in business and social contexts.

The case study is about EDP and the project is Junto à Terra (JaT). JaT is a project that the objective is to educate to sustainability as a form of prevent the rural depopulation. Applying Business Model Canvas is analyzed the business model, and then the inputs, outputs and the concern about measuring impacts.

This study allows to conclude that there are several definitons about CSI and according to market competitivess panorama, could be a strategical way for an approach to a new market or even to establish a position, by solving a social problema. EDP is a company with high SR and one of the priorities is measuring social, business and corporate impacts. The method used is London Benchmarking Group (LBG) and now the path is working in macro indicators. According, to EDP's Social Investment Policy, the dimension of the project, by the number os stakeholders and the size of the demographic area, the investiment and the potencial to implement in other regions are the criterias that determinate that JaT should be submitted to an impacts assessment.

Keywords: Social Innovation, Corporate Social Innovation, Sustainability, Business Model, Social Impact, Economic Impact, Stakeholders

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 <i>Inovação Social</i>	3
2.2 <i>Inovação Social Corporativa</i>	4
2.3 <i>Sustentabilidade Corporativa</i>	6
2.4 <i>Modelo de negócio</i>	8
2.5 <i>Análise de impactos</i>	9
2.5.1 <i>Impacto Social e Económico</i>	10
2.5.2 <i>Ferramentas de análise de impactos</i>	11
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	14
3.1 <i>Introdução</i>	14
3.1 <i>Método e abordagem de pesquisa</i>	14
3.2 <i>Coleta de dados</i>	17
4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	19
4.1 <i>EDP – Estudo de caso</i>	20
4.1.1 <i>Análise do processo de Inovação Social</i>	21
4.1.1.1 <i>Categorias de análise do modelo de negócio da ISC com base no Modelo de Negócio Canvas</i>	24
4.1.1.2 <i>Categorias de análise de impacto social e económico</i>	27

4.1.1.3	<i>Estratégia Aplicada</i>	30
4.1.2	<i>Fundação EDP</i>	31
4.1.3	<i>Considerações finais</i>	32
5.	CONCLUSÕES	34
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
	ANEXO 1 – Exemplo de email a solicitar reunião	43
	ANEXO 2 – Guião de Entrevista	44
	ANEXO 3 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	45
	ANEXO 4 – Modelo de Negócio Canvas	46
	ANEXO 5 – Ferramenta LBG	47
	ANEXO 6 – Quadro resumo de população residente	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fórmula de cálculo da Pontuação Total de Sustentabilidade	8
Figura 2 - Análise de Inputs	27
Figura 3 - Análise de Outputs.....	28
Figura 4 - Detalhe N° de Beneficiários diretos	28
Figura 5 - Detalhe dos custos	29

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Características EDP (Fonte: Relatório e Contas 2017)	16
Tabela 2 - Categorias de análise do modelo de negócio da ISC com base no Modelo de Negócio Canvas	18
Tabela 3 - Categorias de análise de impacto social e económico.....	19

SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO

DJSI - *Dow Jones Sustainability Indice* (Índice de Sustentabilidade Dow Jones)

IS – Inovação Social

ISC – Inovação Social Corporativa

JaT – Junto à Terra (título do projeto em análise)

RS – Responsabilidade Social

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

SC – Sustentabilidade Corporativa

TFM - Trabalho final de mestrado

SROI – *Social return on investment* (Retorno do investimento social)

1. INTRODUÇÃO

As alterações climáticas, o crescimento populacional, o consumo excessivo de recursos naturais e a sua escassez, tornaram as noções de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável em conceitos imperativos do século XXI.

A crescente preocupação da sociedade com a necessidade de encontrar um equilíbrio entre o desenvolvimento económico, o meio ambiente e a justiça social (Carter & Rogers, 2008), criam pressões às empresas para que resolvam os prolemas com soluções inovadoras (Bisgaard, 2009). Surge assim a Inovação Social. Este conceito tem vindo a ser estudado e debatido de forma intensiva nos últimos anos, por diversos académicos e profissionais (Cajaiba-Santana, 2014; Dawson & Daniel, 2010; Pol & Viile, 2009).

Este estudo teve como base a noção desenvolvida por Kanter (1999) em que a inovação social não é limitada a empresas de carácter social, organizações não-governamentais e sem fins lucrativos. A inovação social acontece quando as empresas utilizam a criatividade para o desenvolvimento de produtos, serviços, modelos de negócio, canais de distribuição e em simultâneo estarem consciencializadas em resolver desafios sociais, ambientais e económicos. Não sendo um tema independente e tratando-se de um conceito ligado às ciências sociais (Moulaert et. al., 2009) será apresentada uma abordagem à inovação social, à inovação social corporativa e à sustentabilidade corporativa.

A escolha da EDP, Energias de Portugal S.A., mais conhecida por EDP, para estudo de caso deve-se aos seguintes motivos: (i) o *core business* assenta num recurso natural – dado que os recursos são escassos, a sustentabilidade e a inovação neste setor são fundamentais para a continuidade da indústria; (ii) é o principal operador português do sistema elétrico, produz, distribui e comercializa eletricidade em todo o território nacional; (iii) é uma empresa global, que lhe atribui de imediato duas características: responsabilidade e notoriedade, seja pelos investimentos que realiza, seja pela imagem que transmite e (iv) é a única empresa

portuguesa que integra os índices de Sustentabilidade Dow Jones, na indústria *Utilities*, revelando uma cultura organizacional preocupada com a gestão económica, ambiental e social.

O principal objetivo da presente investigação consiste em analisar o processo de inovação social, sendo o segundo objetivo demonstrar a preocupação da empresa em medir os impactos, sociais e económicos.

Esta investigação contribui para a literatura porque pretende trabalhar o conceito de inovação social numa ótica empresarial, na vertente social e económica. Apesar de existirem alguns estudos empíricos que abordam a inovação social, são escassos, do meu melhor conhecimento, os que abordam diretamente a ISC e um modelo de negócio e de impactos. É uma área que tem sido virtualmente ignorada como um fenómeno independente na pesquisa do âmbito socioeconómico da inovação. Pelo contrário, é descrito como uma metáfora num contexto de mudança social e tecnológica (H.-W. Franz et al. 2012). Um bom exemplo é a pesquisa na plataforma Google Académico, em que numa pesquisa de cerca de 56.900 resultados, os termos imediatos são “Responsabilidade social corporativa” e “Sustentabilidade”. Resumidamente, é um termo que todos gostam, mas ninguém claramente sabe o que significa (Pol e Ville, 2009).

A estrutura do trabalho encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro é feita uma breve introdução ao tema, onde se dá a conhecer o âmbito da investigação, a sua relevância e os objetivos da mesma. A revisão de literatura é apresentada no segundo capítulo, onde é feito o enquadramento do tema para uma melhor compreensão do modelo desenvolvido. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia de investigação, onde é apresentada a metodologia, a abordagem adotada e o método de recolha de dados. A análise e discussão dos resultados obtidos é apresentada no quarto capítulo e, por fim, no quinto

capítulo são apresentadas as conclusões decorrentes do estudo, bem como as limitações na investigação e algumas recomendações para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Inovação Social

As inovações são drasticamente associadas à inovação tecnológica (Schumpeter, 1964). As pistas da pesquisa internacional sobre inovação demonstram que o paradigma orientado para a tecnologia – desenvolvido pela sociedade industrial – não cobre a ampla faixa de inovações indispensáveis na sociedade baseada no conhecimento e nos serviços, que requer a inclusão de inovações não tecnológicas numa mudança de paradigma do sistema de inovação (H.-W. Franz et al, 2011).

A definição de inovação foi introduzida por Schumpeter, em Teoria do Desenvolvimento Económico, em que o foco não é apenas colocado na questão tecnológica, mas também se baseia no desenvolvimento económico, novas combinações de produtos e novas combinações de trabalho e organização (Schumpeter, 1964). A influência da inovação nas ciências sociais tem contribuído em larga escala em processos de desenvolvimento e no aumento da compreensão sociológica da inovação, surgindo assim a Inovação Social (IS). Recentemente, a inovação social tem-se tornado um influenciador académico e político (Moulaert, MacCallum, Mehmood & Hamdouch, 2013; Adams & Hess, 2010).

Apesar dos recentes esforços em definir e clarificar o termo “Inovação Social”, este ainda é algo confuso e ambíguo (Cajaiba-Santana, 2014; Dawson & Daniel, 2010; Pol & Viile, 2009). Existem definições caracterizadas pelo âmbito social e outras mais pelo âmbito económico. Por exemplo, Hochgerner (2011) define IS como a combinação de práticas sociais, e, Cajaiba-Santana (2014) define como práticas sociais criadas para um coletivo, de forma intencional, e orientado para os objetivos, promovendo alterações sociais e a reconfiguração social. Pol e Ville (2009) abordam a inovação social numa ótica mais

económica, em que cada inovação é desencadeada por uma ideia com potencial de aumentar a qualidade de vida. Por sua vez, existem autores que combinam estas duas vertentes. Ruiz e Parra (2013) definem IS como um processo de *design* e implementação, bem como, um processo de identificação de novas práticas e políticas sociais que promovem mudanças sociais e com efeitos económicos. Callon (2007) descreve a IS como novas formas de interação entre a economia e a sociedade, onde as novas inovações impulsionam novas competências nas dimensões sociais e políticas, da economia. Por sua vez, organizações supranacionais definem a IS como parte de uma nova cultura, ou seja, o desenvolvimento e a implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) que vão de encontro às necessidades sociais e criem relações e colaborações, entre os vários atores sociais, como as empresas, universidades, consumidores, fornecedores, instituições e o cidadão em geral (OCDE, 2000 e EU, 2011).

A diversidade de conceções e definições tornam o tema mais ambíguo (Cloutier, 2003), mas ao mesmo tempo, interliga diferentes abordagens e disciplinas associadas em cada conceção. O foco nas novas relações sociais e a mobilização e participação dos atores sociais, em conjunto com as mudanças dos contextos socio económicos são o elo entre conceções sociológicas, económicas, de gestores, de organizações supranacionais ou de especialistas regionais que contribuem para a inovação social (Moulaert et al., 2013).

Esta abordagem permite novas perspetivas e novos métodos para reconhecer problemas e simultaneamente, desbloquear novas possibilidades de ação (Howarldt, Domanski e Kaletka, 2016).

2.2 Inovação Social Corporativa

Olson (2010) argumenta que a crescente preocupação com questões ambientais e sociais, têm originado uma forte pressão sob as organizações, quer sob a necessidade de implementação de uma mudança gradual nos seus valores e objetivos, de forma a minimizar

os danos causados direta e indiretamente pelas atividades empresariais, quer sob a crescente dificuldade de ganhar vantagens competitivas e novos meios de gerar benefícios, na ótica financeira.

A Inovação Social Corporativa reflete-se na crescente preocupação dos consumidores por questões ligadas à justiça social, pobreza e alterações climáticas e consequentemente e a respetiva pressão exercida às empresas (Cescau, 2007). De acordo com Kante (1999) Inovação Social Corporativa compreende a criatividade utilizada pelas empresas em conduzir ao desenvolvimento de produtos, serviços, modelos de negócio, canais de distribuição, desenrolando mudanças na forma como os negócios operam, para que eles possam alcançar valor social e ambiental, bem como valor económico, não sendo limitado a empresas de carácter social, organizações não-governamentais e sem fins lucrativos e com cariz de caridade.

Saul (2011), define ISC através de quatro elementos-chave: (1) estratégia de negócio intencional; (2) alavancagem do negócio essencial; (3) criação de valor económico e social; e (4) mudança social positiva. Saul (2011) sugere a adoção de uma, das cinco estratégias, de forma a conduzir a IS nas empresas:

- Estratégia 1: criar receitas através de alocação de produtos e serviços em mercados alternativos;
- Estratégia 2: entrada em novos mercados, tais como, mercados sem competição, representados por cidades do interior, países em desenvolvimento, populações marginalizadas, entre outros;
- Estratégia 3: construção de laços emocionais com os clientes com vistas a conquistar sua lealdade;

- Estratégia 4: apostar na formação e no desenvolvimento profissional dos colaboradores, e ainda, gerar oportunidades de carreira para a comunidade. Resultará numa força de trabalho mais eficiente para as empresas;
- Estratégia 5: trabalho em conjunto com as Instituições, como o Governo, procura de soluções aos problemas sociais.

Neste contexto, é determinante para o resultado que a ética empresarial e a cultura da organização sejam em prol do desenvolvimento, sustentabilidade e inovação. A falta de sensibilidade ética sobre a capacidade de inovar são entraves à inovação social. As empresas que inovarem com base nestas condições poderão alcançar grandes vantagens competitivas (Cescau, 2007).

2.3 *Sustentabilidade Corporativa*

De acordo com Lo (2010), Sustentabilidade Corporativa é um termo que abrange a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), pela sua evolução teórica e prática. Na sua génese, são termos que traduzem “atividades empresariais voluntárias”.

Tal como acontece com os conceitos anteriormente abordados, a definição de SC não é completamente clara e a sua compreensão ainda ambígua (Glavič & Lukman, 2007 e Lindsey, 2011). É uma área de estudos recente, mas atenta, por parte de académicos e profissionais (Saltzman et al., 2005; Berns et al., 2009 e Hopkins, 2009). De acordo com a literatura, podemos definir SC como um conceito amplo, que incorpora a RSC e que demonstra a preocupação de uma empresa em manter-se sustentável, no longo prazo, através de atividades que abrangem o económico, o social e o ambiental - abordagem *Triple Bottom line* (Elkington, 1998). Este conceito, por ser tão amplo, também apresenta maiores desafios, tais como, maior responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade, a forma como as empresas orientam a sua estratégia e cumpre a sua missão, implementam os valores, envolvem cada elemento da cadeia de valor, medem o impacto das atividades e divulgam à

comunidade (Elkington 1998, 2004; Hallstedt et al. 2010; Gadaf Rexhepi et. al., 2013 e Michelo et al., 2013).

No seguimento da abordagem *Triple Botom line*, surge em 1999 o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), realizado em conjunto com a empresa RobecoSAM'S, que desenvolve o Modelo de Avaliação de Sustentabilidade Corporativa. Este modelo mede o desempenho sustentável, financeiramente relevantes, nas dimensões económico, social e ambiental. Para este índice, todos os anos são convidadas 3.400 empresas, que têm de responder entre 80 a 100 perguntas. Para cada indústria é realizado um determinado questionário, no total são 60 questionários diferentes. Em cada dimensão existem subcategorias que são avaliadas através de questões. A cada questão é atribuído um peso, no âmbito do critério (económico, social e ambiental), e um peso de acordo com o questionário. A fórmula multiplica o número de pontos recebidos, na questão, entre 0 e 100, com o peso da questão, de acordo com o critério e com o peso da questão de acordo com todo o questionário. Após o preenchimento do estudo, as empresas recebem uma avaliação, Pontuação Total de Sustentabilidade (Figura 1), que varia entre 0 e 100 pontos. 10% das empresas de cada setor são selecionados para o DJSI Mundial. O DJSI identifica líderes de sustentabilidade em todos os setores, permitindo que os investidores acompanhem o desempenho e integrem considerações de sustentabilidade nos portfólios com foco em fatores económicos, ambientais e sociais relevantes para o sucesso das empresas. A participação neste estudo dá a possibilidade a pertencerem a um grupo restrito de empresas e um estatuto, por serem consideradas para um estudo reconhecido mundialmente. As empresas recebem um *scorecard* de *benchmarking* que compara seu desempenho de sustentabilidade com os seus

concorrentes, no mesmo setor. (Fonte: Measuring Intangibles – RobecoSAM'S Corporate Sustainability Assessment Methodology).

Figura 1 - Fórmula de cálculo da Pontuação Total de Sustentabilidade

Fonte: Measuring Intangibles – RobecoSAM'S Corporate Sustainability Assessment Methodology

Calculating the Total Sustainability Score:

$$\text{Total Sustainability Score} = \sum (\text{Number of Question points received} \times \text{Question Weight} \times \text{Criterion Weight})$$

As Nações Unidas, em conjunto com governos e cidadãos desenvolveram 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que devem ser implementados por todos os governos, empresas e sociedade civil, no contexto das Nações Unidas, até 2030. Estes 17 Objetivos (Anexo 3) atuam ao nível da pobreza, do aumento da prosperidade e do bem-estar, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas. Através desta iniciativa, as empresas podem identificar um conjunto de benefícios, como por exemplo: identificar futuras oportunidades de negócio, implementar ações de ISC, promover a sustentabilidade corporativa, estabelecer relações com os seus *stakeholders* e ativar a imagem de marca (Fonte: BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável).

Os gestores que não compreenderem as relações entre a responsabilidade social corporativa, a inovação e a performance financeira, como meio de diferenciação face à concorrência, a sustentabilidade corporativa da organização será limitada ou pouco válida (Murray & Vogel, 1997; Hull & Rothenberg, 2008; Francisco, 2005).

2.4 Modelo de negócio

Os modelos de negócio tradicionais não respondem às necessidades dos negócios com impacto social, pois não incorporam a geração de valor social (Michellini & Fiorentino, 2012). Neste contexto, emerge um modelo de organização híbrida que combina as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social. O objetivo de resolver os problemas sociais utilizando os mecanismos de mercado, origina negócios com impacto social, aos quais

trazem, por vezes, soluções inovadoras aos problemas sociais (Barki, 2014; Wilson & Post, 2013; Thompson & Macmillan, 2010).

Modelos de negócio são uma área de estudo recente que procura uma definição clara do conceito e dos seus componentes (Teece, 2010). Existindo várias definições do conceito, segundo a revisão de literatura realizada, a que descreve melhor é Osterwalder *et al.* (2005), definindo como “uma ferramenta conceptual que contem um conjunto de objetos, conceitos e relações com o objetivo de expressar a lógica de uma determinada empresa, através de uma representação simplificada do valor a ser proporcionado”. Posteriormente, Osterwalder e Pigneur (2010) criam o modelo de inovação conhecido como o *Business Model Canvas*.

O *Business Model Canvas* propõe que “um modelo de negócio descreva o fundamento lógico de como uma organização cria, disponibiliza e captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). O modelo apresenta nove componentes: (1) Segmento de Clientes, (2) Proposição de valor, (3) Canais de distribuição, (4) Relacionamento com os clientes, (5) Proveitos, (6) Recursos-chave, (7) Atividades principais, (8) Parceiros e (9) Estrutura de custos – Anexo 4. Tal como os empresários têm de estar atentos às mudanças de mercado e necessidades dos consumidores, os modelos de negócio devem envolver mudança refletindo o paradigma do mercado (Bocken et al., 2014; Teece, 2010). Este modelo de negócio tem sido adaptado à realidade híbrida de algumas empresas, em que Burkett (2013) propõe o uso do Modelo de Negócios Canvas, usando os mesmos elementos do modelo tradicional, com duas trajetórias diferentes, uma para o impacto social e outra para o comércio tradicional, adaptando à realidade híbrida, esta fórmula deverá identificar os impactos e os benefícios gerados, bem como os atores sociais impactados.

2.5 *Análise de impactos*

Após a abordagem aos modelos de negócio, este campo de análise tem como objetivo abordar os fundamentos teóricos sobre a análise de inovações sociais.

O aumento significativo de gestores a discutirem a *performance* social e ambiental, o crescente aumento de empresas e organizações de cariz social e não lucrativas, e ainda, o aumento dos discursos entre grupos de investidores de como identificar e medir o investimento não financeiro são proposições parte de uma nova realidade, composta por instituições, metodologias e investimento de capital, que instrumentalizam a capacidade máxima do que é valor. Emerge um novo tipo de organização, que combina dois objetivos: sustentabilidade financeira e geração de valor social (Teodósio & Comini, 2012; Moura, 2011; Wilson & Post, 2013).

A inovação social deverá ser um dos instrumentos para o alcance de determinadas metas. Nesse sentido, a avaliação de impacto pode facilitar a mensuração da eficiência de um projeto social (Wobbe, 2012). A importância da inovação está nos seus impactos económicos e sociais (Fagerberg et al., 2012). Medir a inovação social é um desafio, principalmente, no que tange à abordagem metodológica e às suas expressões práticas. O grande desafio para a inovação social é medir o impacto mediante uma base consistente e compreensível (Reeder & O'Sullivan, 2012).

2.5.1 *Impacto Social e Económico*

Impacto social caracteriza-se pela influência nos sentimentos, pensamentos e comportamentos dos indivíduos, que é exercida de forma real, implícita ou imaginária ou por ações de outros (Latané, 1981). Esta influência pode ser exercida pelo governo, comunicação social, empresas, associações, comunidades, e atualmente pelas redes sociais, e ainda por fenómenos naturais (Nowak et al., 1990; Mir e Zaheer, 2012).

Considera-se impacto económico aquele que por via de uma determinada ação provocou uma alteração dos padrões de consumo, de investimento e de poupança.

Ao nível empresarial, o impacto social, isto é, a possível alteração de comportamentos, pensamentos e opiniões, surge no dia-a-dia, quando uma empresa lança um produto ou

serviço, cria a sua marca, se dá a conhecer ao mercado, quando recruta, cria uma missão, apresenta os seus valores, promove ações de voluntariado. Por sua vez, provoca impactos económico quando paga salários, cria postos de trabalho, direta e indiretamente. Resumidamente, uma empresa cria impacto social e económico quando contribui para o desenvolvimento económico e participa na qualidade de vida dos seus trabalhadores e famílias, como da comunidade e da sociedade em geral (World Business Council for Sustainable Development, 1999).

Na indústria da energia o impacto social traduz-se pela política de sustentabilidade, pela política de inovação em energias renováveis, pelas relações com clientes, fornecedores e restantes parceiros, pela gestão ambiental. O impacto económico traduz-se pela política de preços, pela aposta em novos setores de negócio e novas tendências de mercado, criando mais postos de trabalho, relacionando-se com mais parceiros e clientes (Fonte: Relatório de Sustentabilidade da EDP, 2017).

2.5.2 *Ferramentas de análise de impactos*

Com uma ferramenta de análise de impactos, o objetivo de uma empresa é perceber que ao implementar um projeto de inovação social, ao contribuir com A, alcançou-se B para a comunidade e C para o negócio.

A ferramenta LBG - *London Benchmarking Group* (Anexo 5) é uma ferramenta que qualquer empresa pode utilizar para entender as diferenças causadas pelas suas atividades, na comunidade, na organização, no ambiente e no negócio. Aplicável em qualquer organização, seja com ou sem fins lucrativo, centra-se no Investimento Social Corporativo. Os três principais passos deste modelo consistem: (Fonte: *LBG Guidance Manual*, 2016)

1. Identificar e quantificar os inputs – recursos investidos na atividade. Nesta fase são feitas questões relacionadas com “Como”, “Porquê”, “O quê” e “Quando”, detalhando-se da seguinte forma:

a. Como – Como contribuímos? Detalhar do valor financeiro investido, seja através de patrocínios, donativos ou mesmo investimento voluntário; tempo despendido; custos de gestão, desde custo de implementação do projeto, salários dos colaboradores envolvidos;

b. Porquê? – Quais as motivações para a elaboração e implementação do projeto? Estão definidas três categorias: atividades de caridade, tais como, angariação de fundos para vítimas de catástrofes naturais, apoiar o voluntariado dentro da empresa; atividades de investimento comunitário, que tende a ser proactivo e estratégico, como por exemplo, uma empresa tecnológica desenvolver uma ferramenta de procura de emprego para a classe etária mais de 45 anos; e atividades comerciais na comunidade, ou seja, uma marca doar vales na devolução de um computador antigo.;

c. O quê? – Definição a área de atuação;

d. Onde? – Localização geográfica da atuação.

Relacionando com a literatura apresentada nos capítulos anteriores, nesta fase as empresas poderão propor-se a cumprir um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, de forma a credibilizar e valorizar a sua proposta de valor.

2. Mensurar Outputs - resultados dos recursos investidos, tais como número de pessoas diretamente beneficiadas, tipo de beneficiários, número de organizações ajudadas, número de colaboradores dedicados à atividade, *stakeholders* envolvidos, consumidores alcançados.

3. Analisar os impactos - alterações ocorridas às pessoas, organizações e empresas, no curto ou longo prazo, face ao projeto implementado. Neste modelo os impactos são medidos ao nível social e económico.

a. Social - nesta categoria incluem-se os impactos nas pessoas, nas organizações envolvidas e no ambiente. No que diz respeito ao impacto nas pessoas, este é

analisado segundo a profundidade do impacto, ou seja, é a medida que permite às empresas avaliar a fase de mudança dos beneficiários, desde da integração, evolução e transformação; e segundo, ao tipo de impacto, isto é, mudança de comportamentos, desenvolvimento de competências e acesso ao bem-estar; Ao nível organizacional e ambiental avaliam-se os impactos comportamentais, as relações com os *stakeholders*, as competências adquiridas pelos voluntários e o melhoramento de serviços e processos.;

b. Económico – este impacto pode acontecer por via das vendas, contratos de publicidade, forma de posicionamento no mercado, reputação, relações com os colaboradores, valor da marca.

Este desenvolvimento está em relativa concordância com a metodologia desenvolvida por Boyd (2004), em “Measuring Social Impact: The Foundation of social return on investment”. Para Boyd (2004), a criação de valor social pode ser medida através de quatro elementos principais: os *inputs*, os *outputs*, os *outcomes* e o impacto, em paralelo com o que é dito por Wobbe (2012), Ebrahim & Rangan (2014) e Onyx, (2014).

Quanto ao impacto económico, este também está associado à avaliação de desempenho financeiro. As demonstrações financeiras são uma fonte privilegiada de informação, permitindo inclusivamente, o cálculo de diversos indicadores que tornam possível a obtenção de uma imagem mais precisa sobre o desempenho financeiro das organizações (Mota & Custódio, 2008). Dado a crescente preocupação da criação de valor em detrimento da simples análise dos lucros, (Rodrigues, Silva e Queirós, 2010; Neves, 2011), um dos indicadores que poderá representar a rendibilidade do investimento em projetos sociais é o SROI – *Social Return on Investment*. O SROI indica em termos económicos o valor do impacto social (Boyd, 2004). Condensa uma análise custo-benefício do valor social gerado pela intervenção de uma organização: compara o valor gerado pela intervenção (benefícios) com a despesa necessária (investimento). Por exemplo, um SROI

de 1:3 indica que cada 1 euro investido produz 3 euros de valor social (Branco, Conceição & Simões, 2013).

Estas ferramentas proporcionam uma abordagem consistente e padronizada, permitindo criar uma rede de *benchmarking* e ainda, avaliar estrategicamente os programas sociais numa plataforma de partilha de experiências, de práticas e de ideias.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

Nesta secção abordar-se-á todos os procedimentos e decisões metodológicas tomadas durante a elaboração do presente estudo. Primeiramente, será a apresentação do método escolhido e as abordagens utilizadas, em seguida os instrumentos de recolha de dados e por último as categorias de análise. O objetivo é descrever, explorar e analisar as formas como a EDP, promove a inovação social no âmbito dos seus negócios, permitindo gerar valor económico e social. Para assegurar a resposta à questão central, foram definidos objetivos de estudo:

- Conceitualizar e identificar as características da Inovação Social;
- Caracterizar a natureza da Inovação Social nas empresas;
- Identificar estratégias de Inovação Social Corporativas;
- Produzir uma síntese sobre o conceito Sustentabilidade Corporativa;
- Identificar um modelo de negócio de avaliação de projetos de IS;
- Identificar ferramentas de apuramento de impactos sociais e económicos.

3.1 Método e abordagem de pesquisa

Quanto ao método de pesquisa, optou-se por utilizar o estudo de caso. Segundo Yin (2010) o estudo de caso é um método de pesquisa que contribui para o conhecimento de fenómenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionais. Segundo Stake (2000) existem três tipos de estudo de caso: a) intrínseco: que a escolha representa

interesse do pesquisador; b) instrumental: que serve para compreender algo mais amplo, por exemplo, contestar uma generalização c) coletivo: estudo de vários casos individuais para uma melhor compreensão do todo. Yin (2010) também coloca motivações para a escolha do método do estudo de caso, seja, quando se procura testar uma teoria, por se tratar de um caso distinto dos outros, ou por esse ser totalmente inovador e nunca estudado na ciência.

Para a realização deste estudo de caso foram contatadas empresas, telefonicamente e por email, que respondiam às seguintes características:

- Empresas com forte presença em Portugal, seja pela dimensão, medida pelo número de colaboradores, seja pelo volume de negócios, seja pelo reconhecimento da marca, medido pelo número de clientes;
- Empresas que têm como um dos seus pilares, a Sustentabilidade, e que demonstram a preocupação em contribuir para uma melhor qualidade de vida das pessoas, através da sua Visão e Valores;
- Empresas que têm departamento de Sustentabilidade, Responsabilidade Social ou Inovação Social;
- Empresas que cumpram alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas, materializando-se em projetos realizados em Portugal.

Neste seguimento apenas a EDP aceitou o convite.

Tabela 1 - Características EDP (Fonte: Relatório e Contas 2017)

Características	EDP
Forte presença em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 7.000 colaboradores; • Receitas de vendas e serviços de energia e outros – 7.731.734 milhares de euros; • Reconhecimento da marca – 4.2 milhões de clientes
Visão e Valores	<p>“Uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade”</p> <p>Valores: Humanização, Inovação e Sustentabilidade</p>
Direção de Sustentabilidade	<p>“Tem como missão analisar, propor e assegurar a estratégia da sustentabilidade do Grupo, com o objetivo de apoiar o Conselho de Administração Executivo na definição da respetiva política e objetivos e de dinamizar a sua operacionalização nas Unidades de Negócio”</p>
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	

No desenvolvimento da metodologia serão considerados a teoria de modelo de negócios e as ferramentas de análise de impactos. Uma vez que os modelos se cruzam em algumas fases da sua evolução, os *inputs* não financeiros serão considerados pelo *Business Model Canvas* e os *inputs* financeiros pelo Modelo LBG. Os *outputs* e impactos serão analisados conforme o Modelo LBG. Será apresentado um breve comentário sobre a metodologia SROI. Por último, a identificação da estratégia de inovação aplicada, segundo Saul (2011).

Para a análise de modelos de negócio serão abordados aspetos quantitativos e qualitativos. Dado a falta de indicadores simples que possibilitem as empresas esta avaliação, faz com que a abordagem qualitativa seja fundamental para a melhor compreensão e análise dos impactos de ISC (Sánchez e Ricart, 2010).

3.2 *Coleta de dados*

As ferramentas de recolha de dados a utilizar serão a entrevista semiestruturada e documentos institucionais. Entende-se como entrevista semiestruturada, aquele que é utilizada para descobrir aspetos de uma determinada experiência. O pesquisador conhece previamente os aspetos que deseja pesquisar e com essas informações cria um guia, que pode ser alterado conforme o rumo da entrevista (Richardson, 2007).

O modelo da entrevista semiestruturada iniciará com análise de conceitos, em seguida, a análise do modelo de negócio, com base no Modelo de Negócio Canvas, e por último, as categorias referentes à avaliação de impacto. Foram construídas duas grelhas: a primeira reflete as categorias de análise do processo descritivo e operacional de inovação social, e a segunda reflete a abordagem de impacto social, baseado na Ferramenta LBG. Apesar da avaliação ser em separado, a construção do guião de entrevista foi feita em conjunto devido à complexidade das categorias.

Tabela 2 - Categorias de análise do modelo de negócio da ISC com base no Modelo de Negócio Canvas

Modelo de Negócio Canvas	Questões	Descrição
1. Proposta de valor	Qual o objetivo da IS?	Inclusão social Satisfação das necessidades humanas Conceder atores excluídos e privados de certos bens <u>Contexto inicial</u> : social, económico, existencial, ambiental, político <u>Dimensões de atuação</u> : local, regional, global
2. Segmento de clientes	Qual é o <i>target</i> da IS?	Beneficiários
3. Atividades Principais	Quais as principais atividades?	Atividades criadas de forma a “materializar” a proposta de valor, ao nível do Marketing, RH, ...
4. Recursos – chave	Quais os recursos necessários para conseguir a proposta de valor?	Material necessário à produção ou desenvolvimento da IS (matéria – prima, tecnologia, RH, ...)
5. Canais de distribuição	Como alcançar ao target?	Via internet – plataformas online Distribuidores Parceiros
6. Relações com os clientes	Como se relaciona com os beneficiários?	Pessoal – comunidade Internet – blogs, redes sociais
7. Parceiros	Quem são os parceiros?	Intermediários: organizações cooperativas, comunitárias, organizações privadas, organizações do Estado.
8. Proveitos	Como obtemos valor financeiro?	Impacto económico na organização Impacto económico sob o target
9. Estrutura de custos	Quais os custos necessários à prossecução do objetivo?	Custos de produção ou desenvolvimento da IS

Tabela 3 - Categorias de análise de impacto social e económico

Fase do Processo	Descrição
1. Inputs	Investimento inicial, tipo de atividade, custos com o desenvolvimento da atividade
2. Outputs	Nº de beneficiários envolvidos, nº de organizações participantes, nº de colaboradores dedicados à atividade
3. Impacto Social	Mudança de comportamentos, desenvolvimento de competências, acesso a cuidados de saúde, educação, e outros essenciais, melhoramento de serviços e processos - análise qualitativa
4. Impacto Económico	Vendas, Valor da marca, SROI - análise qualitativa e quantitativa

Foram realizadas três entrevistas presenciais. A primeira entrevista foi realizada na Fundação EDP com a Diretora de Inovação Social, Doutora Margarida Pinto Correia, tendo a duração de uma hora e trinta minutos. A segunda e terceiras entrevistas decorreram na sede da EDP, Energias de Portugal, S. A., com elementos da Direção de Sustentabilidade, Doutor Vítor Batista e Doutora Ana Júlia Pinto. Estas entrevistas foram realizadas em separado e em momentos diferentes. Tiveram a duração de uma hora e meia e quarenta minutos, respetivamente e decorreram entre os meses de junho e outubro de 2018.

4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O quarto capítulo desta investigação apresenta a análises do caso estudo – EDP, Energias de Portugal, S.A., estando dividido da seguinte forma: (i) histórico da empresa - introdução; (ii) análise dos processos descritivo e operacional; (iii) análise da avaliação de impacto da inovação social e (iv) conclusão.

4.1 EDP – Estudo de caso

A EDP é uma empresa ligada ao setor energético com 40 anos de história, com forte presença no panorama energético mundial, estando presente em 14 países em 4 continentes. Em Portugal, com aproximadamente 7 mil colaboradores, a empresa opera em toda a cadeia de valor da eletricidade, produzindo, distribuindo e comercializando eletricidade em todo o território nacional. Para além do setor elétrico, o Grupo tem também uma presença relevante no setor do gás da Península Ibérica.

É um dos maiores investidores nacionais e dos que mais aposta na inovação e no desenvolvimento do país. É o maior grupo industrial português e o terceiro maior produtor mundial de energia eólica.

O Grupo EDP é composto pelas seguintes empresas com as seguintes funções: EDP Produção (energia hídrica, a carvão ou ciclo combinado de gás natural) e da EDP Renováveis (energia eólica). A EDP Distribuição é o operador de rede de distribuição no território continental de Portugal. A comercialização de energia efetiva-se através da EDP Serviço Universal (mercado regulado) e da EDP Comercial (mercado livre).

É uma empresa que integra na sua cultura valores a humanização, inovação e sustentabilidade e assume compromissos com os seus *stakeholders*, como uma prioridade estratégica para a manutenção de um diálogo aberto e transparente com aqueles que intervêm no negócio.

Sendo a Sustentabilidade assumida como uma aposta contínua da empresa, a EDP rege-se pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas, alinhando os seus eixos estratégicos: criar valor económico, desenvolvimento das pessoas, gerir assuntos climáticos e de ambiente e reforçar a confiança. Desta forma, a Direção de Sustentabilidade tem como missão analisar, propor e assegurar a estratégia da sustentabilidade do Grupo, com o objetivo de apoiar o Conselho de Administração Executivo

na definição da respetiva política e objetivos e de dinamizar a sua operacionalização nas Unidades de Negócio.

O Índice de Sustentabilidade Dow Jones permite às empresas quantificarem o desempenho de sustentabilidade, contribui para a melhoria contínua das operações e orienta o negócio para tendências e desafios do mercado. Pelo seu *core business*, a EDP participa na indústria de *Utilities* e na indústria das energias elétricas e por sua vez, pelo seu desempenho faz parte do índice mundial e do índice europeu. Em 2018, a EDP obteve uma pontuação de 85, em 100 pontos possíveis, e foi a empresa com melhor desempenho na dimensão social (89) pontos, destacando-se a Política Ambiental e Sistemas de Gestão Ambiental, o Relato ambiental, o Investimento Social e o Envolvimento com os *Stakeholders*.

4.1.1 Análise do processo de Inovação Social

Qual o entendimento da empresa sobre a Inovação Social Corporativa?

Esta questão foi feita no sentido de compreender a questão prática da IS na ótica da EDP. Sendo um conceito recente aplicado à realidade empresarial, tendo uma natureza qualitativa e quantitativa, dado às múltiplas definições e à sua confusão com outros termos, tais como RSC e Sustentabilidade, seria importante compreender o entendimento sobre este conceito face às várias definições e à literatura (Silva, 2012; Coutier, 2003 e Bignetti, 2011).

“A nossa área é Responsabilidade Social onde se trabalha os temas de inovação social, sustentabilidade e economia social. A área de economia social trabalha todo o investimento social do Grupo EDP”. Entende-se como investimento social as contribuições, monetárias e não-monetárias, que comprovadamente ajudam as comunidades e a sociedade a terem um papel ativo quanto às prioridades de desenvolvimento. “Desde de 2017 que política de mecenato passou a chamar-se Política de Investimento Social, passando de uma política reativa para uma política proativa, em que são definidos o tipo de investimento, em que áreas e a necessidade de achar o valor para a sociedade e para a empresa, tendo sido definidos

objetivos estratégicos”. Os quatro objetivos estratégicos são: promover o acesso à arte e cultura e proteger o património mundial (essencialmente ligado à Fundação EDP), promover a inclusão social, valorizando a inclusão energética e o acesso à energia, proteger a biodiversidade e promover a eficiência energética, a energia renovável e a descarbonização (Fonte: Entrevista Ana Júlia Pinto).

A Inovação Social, a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade são termos, que na prática se mitigam pela sua operacionalização, isto é, a Sustentabilidade é um termo muito vago, dado que abrange o social, o económico e o ambiental. Por exemplo, ao atuar no campo do ambiental existirão repercussões ao nível económico e social, fazendo com que estes três termos estejam constantemente inter-relacionados. Sendo assim, a RSC é sinónimo da preocupação e da adoção de medidas em prol da sustentabilidade, “em que se parte de um driver de negócio de forma a gerar co-benefícios sociais e ambientais.” Por sua vez, a Inovação Social é entendida como o resultado de projetos de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade que criem valor e que revalorizem e dinamizem o contexto local, seja os níveis sociais, económicos e ambientais, isto é, ser “disruptivo com o território” (Fonte: Entrevista Vítor Batista).

Como são medidos os impactos dos projetos de IS?

A análise de impactos na EDP é feita pelo modelo LBG e é encarado como uma ferramenta para “(...) análise de informação e como ferramenta de gestão, não sendo apenas uma ferramenta de reporte.” A informação é recolhida através de inquéritos a beneficiários e parceiros. Todos os projetos são submetidos a esta metodologia e avaliação é feita por projeto. Contudo, nem todos os projetos são medidos os impactos. “O esforço de medir os impactos é muito grande e anualmente, são desenvolvidos mais de 800 projetos de investimento na sociedade e nem todos têm impactos. Por exemplo, um donativo para patrocínio de determinada atividade não tem no seu objetivo uma mudança social. Existem critérios para

que um projeto chegue ao patamar de medição de impactos. Os critérios são tendo em consideração a importância estratégica do projeto, enquadrado nos quatro objetivos estratégicos da Política de Investimento Social, o valor do investimento, a fase de desenvolvimento do projeto e a escalabilidade, potencialidade em replicar noutra geografia.”

Em 2017 foi desenvolvida a Política de Investimento Social, que ao nível da medição de impactos define uma nova estratégia: “avaliar esses impactos, muito especificamente, ligado às prioridades estratégicas. Neste momento, estamos a trabalhar para definir macro indicadores, para a medição dos impactos das atividades que contribuem para determinado objetivo estratégico. Este macro indicador tem de demonstrar o que determinada iniciativa contribui para superar determinada falha social, face a uma situação inicial. (...) Aqui há duas coisas muito importantes, a primeira são os macro indicadores ligados a estas prioridades e a outra é a identificação clara de uma necessidade social. Esta análise, através de macro indicadores será implementado a partir de 2019. Paralelamente, cada projeto terá os seus indicadores específicos, mas tendo bem definido uma prioridade, um o objetivo, isolar as realidades, e saber que se está a contribuir para suprir um determinado problema social, torna-se mais fácil identificar indicadores de mudança para um projeto em específico. (...) Identificar muito bem o problema é o ponto fulcral.” (Fonte: Entrevista Ana Júlia Pinto)

Como avaliam o retorno do investimento?

Dado que os projetos são vistos como um investimento e não um custo seria importante perceber se a avaliação do investimento é feita numa ótica qualitativa ou quantitativa: “Na mesma medida em que identificamos a necessidade social para a qual queremos contribuir, também identificamos qual o valor para o negócio, identificando claramente. O valor para o negócio pode ser mais comercial, relacional, ao nível da reputação e licença social para operar. (...) O objetivo é identificar o valor para o negócio e não quantificar o retorno do

investimento social. (...) Nós não medimos o retorno monetizado” (Fonte: Entrevista Ana Júlia Pinto).

Relativamente ao projeto, pode começar por descrever qual a inovação social implementada? E qual é o problema social a resolver?

De acordo com o Modelo LBG é importante explicar as motivações do projeto. “Ele (o projeto) pretende transformar um custo num investimento, um retorno para a sustentabilidade. Pretende-se que seja um programa com envolvimento social e ser disruptivo com o território. Este projeto pretende atuar na capacitação do capital humano, destes concelhos, como fator de retenção deste ativo, minimizando o êxodo rural, por via de uma revalorização do território. (...) Tendo em conta a desertificação do interior, há falta de perceção de valor do património” (Fonte: Entrevista Vítor Batista). “O problema social que se pretende resolver com o projeto é a fixação da população na região” (Fonte: Entrevista Ana Júlia Pinto).

4.1.1.1 Categorias de análise do modelo de negócio da ISC com base no Modelo de Negócio Canvas

O projeto apresentado foi apresentado pelo Doutor Vítor Batista, Coordenador e Gestor de Projeto e com especialidade na área ambiental, da Direção de Sustentabilidade Corporativa da EDP. O projeto titulado como Junto à Terra (JaT) tem o seguinte modelo de negócio (Fonte: Documento institucional e entrevista):

1) Proposta de valor - iniciado em 2016, nas áreas envolventes do Baixo Sabor e posteriormente no Foz Tua, nos municípios dos distritos de Bragança e Vila Real (dimensão de atuação – regional). O JaT nasce a partir “conjunto de obrigações para mitigar o impacto na biodiversidade decorrente dos aproveitamentos Hidroelétricos do Baixo Sabor e Foz Tua, ou seja, um conjunto de medidas compensatórias que de acordo com o DIA – Declaração de Impacto Ambiental e com estudos internos, seria necessário desenvolver medidas de sensibilização, dado o contexto social desta região marcado pelo despovoamento e o

decorrente abandono da atividade agropecuária, por falta de atração de rentabilidade dos negócios. (...) queria criar um projeto que criasse valor, de sustentabilidade, de longo prazo (...) já existem muitos programas de sensibilização ambiental, nas escolas, mas não muda nada na percepção da importância, portanto quis comunicar a importância da biodiversidade. Não é um programa de educação ambiental, mas sim, um programa de educação para a sustentabilidade. Ele pretende partir de um *driver* que é a biodiversidade para cumprir um objetivo de negócio que são as medidas de compensação”.

2) Segmento de “clientes” – o *target* são os alunos do 8º ano de escolaridade, considerando-se como beneficiários diretos; quanto aos beneficiários indiretos são a comunidade escolar e a comunidade em geral. No primeiro ano do projeto, 2016/2017 este inseria-se no âmbito das atividades do 9º ano. O programa foi alterado para o 8º ano de escolaridade porque concluiu-se que no último ano do 3º ciclo, os estudantes estavam mais atentos e preocupados com os exames nacionais e com o percurso académico e não conseguiam transmitir máximo empenho nesta atividade.

3) Principais atividades – as atividades do projeto, estão divididos da seguinte forma:

- Planeamento - “(...) assenta num Fórum Participativo onde estão presentes todos os parceiros (...)” para discutir as adaptações a realizar para o novo ano letivo;
- Teórica - início da participação dos alunos, no 2º período de aulas. Em contexto de sala de aula, os alunos são desafiados a utilizar as ferramentas disponibilizadas nas plataformas *online*. Neste módulo os alunos têm o primeiro contato com os conceitos (biodiversidade e humanidade) e começam a identificar questões-chave e problemas específicos. Nesta fase resolvem dois exercícios práticos e um desafio final, que relaciona os principais conceitos abordados;

- Prática – esta atividade está dividida em 5 iniciativas: *workshops* de comunicação, parte I e parte II, atividades de campo, desafio final e votação pelo público. Os *workshops* de comunicação estão relacionados com a transmissão de competências de construção de guião, com as competências de edição e produção de vídeo e competências relacionadas com a capacidade de comunicar em público; as atividades de campo são organizadas pelos parceiros locais com a visão de estabelecer uma relação ecológico-social com a natureza, tenham oportunidade de ficar a conhecer muitos aspetos da biologia e da ecologia das principais espécies, grupos taxonómicos, habitats prioritários, da sua relação com a socio-economia local (importância para as comunidades) e da importância da sua conservação. No final, os alunos “são organizados em grupos de 5 alunos, incluindo o Professor (...) o desafio final é fazerem um filme de 2 minutos, em que têm de fazer a relação entre a biodiversidade e a importância para o Homem.”.

- Partilha - os trabalhos são divulgados no *site* do JaT e sujeitos à votação do público através das redes sociais (Facebook, Youtube e Twitter) e ainda por registo *e-mail*. No final, os 1ºs, 2ºs e 3ºs lugares, recebem Prémios EDP, e o agrupamento de escolas no pódio recebe prémios atribuídos pelo parceiro estratégico. Este processo termina antes do final do ano escolar.

4) Recursos-chave – conteúdos e-learning produzidos para o efeito – área “Pensa o que sabes”; site JaT onde são disponibilizadas ferramentas didático-pedagógicas, ferramenta de partilha e votação pelo público; Redes sociais; e-mail. “(...) ferramentas estão disponíveis e são grátis. Cada professor pode utilizar para dinamizar a sua aula”;

5) Canais de distribuição – via *internet* e parceiros, tais como escolas, associações, autarquias, EDP, entre outras.

6) Relações com os “clientes” – este projeto interage com os beneficiários através das plataformas online – site JaT e presencialmente, com todos os parceiros;

7) Parceiros – “São as escolas, que é representado pelo Diretor e pelo Professor Coordenador do Projeto, o Executivo, através de um vereador ou um representante, associações locais, escolas profissionais, outros agentes locais (...) Neste processo é definido um parceiro local forte, para que dê continuidade ao projeto sem que seja liderado pela equipa EDP (...) tenha vida própria, seja no Baixo Sabor ou no Foz Tua”. Detalhadamente, os parceiros são: o Agrupamento de Escolas e Câmaras Municipais de Alfândega da Fé, Mogadouro, Macedo de Cavaleiros e Torre de Moncorvo, no Baixo Sabor e Mirandela, Carrazeda de Ansiães, Vila Flor, Alijó e Murça, no Foz Tua; Escolas Profissionais; Associação Nordeste Grupo; Silvidouro; Aflodounorte; Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial; PNRVT; EDP (EDP Produção e EDP, S.A.)

As categorias seguintes: “Proveitos” e “Estruturas de custos” serão analisadas no subcapítulo seguinte, através do modelo LBG.

4.1.1.2 Categorias de análise de impacto social e económico

Para o tratamento deste subcapítulo é preciso esclarecer que “o tipo de impactos depende do foco. É muito importante estar consciente do propósito, da geográfica e do foco.”(Fonte: Entrevista Ana Júlia Pinto).

Figura 2 - Análise de Inputs

Inputs	Tipo de investimento	Comunitário
	Área de atuação	Ambiente
	Localização geográfica	Bragança e Vila Real
	Tipo de custos correntes	Material de apoio didático, custos da organização dos workshops e atividades de campo, transporte e deslocação e prémios.
	Investimento inicial	106 430,86 €
	Custo por aluno estimado (incluindo investimento inicial)	147,83 €
	Custo por aluno estimado (corrente)	78,04 €

O investimento inicial consiste no desenvolvimento das ferramentas e plataformas, *site*, *e-learning* e ferramentas de partilha e votação pelo público. Os valores relativos ao investimento inicial e os custos por alunos, são valores estimados mediante informação

disponibilizada pela EDP. Foi necessário recorrer ao PORDATA, como ferramenta de apoio para estimativa para o ano letivo 2018/2019, para ambas as regiões. Foi consultado o número de alunos matriculados, por nível de ensino. O nível de ensino compreende o ensino escolar e o ensino básico, primeiro, segundo e terceiro ciclos.

Figura 3 - Análise de Outputs

	Ano letivo	Nº de alunos	Nº de parceiros	Nº de Agrupamento de escolas	Nº de elementos diretos da equipa EDP
Outputs	2016/2017	265	13	4	5
	2017/2018	540	13	4	5
	2018/2019	720	23	9	5

Figura 4 - Detalhe Nº de Beneficiários diretos

Nº Alunos			
Ano letivo / Região	Baixo Sabor	Foz Tua	Total
2016/2017	265	0	265
2017/2018	540	0	540
2018/2019	270	450	720
Total	1075	450	1525

O ano 2016/2017 foi o ano piloto e contou com 265 alunos, do 9º ano de escolaridade, no Baixo Sabor. Por via da alteração do público alvo, o ano letivo 2017/2018 envolveu todos os alunos de 8º e 9º anos, duplicando o número de alunos. Nas edições seguintes serão apenas beneficiados os alunos do 8º ano. Em 2018/2019 o projeto foi alargado a outras regiões. Neste ano farão parte do projeto as regiões do Baixo Sabor e Foz Tua. O Foz Tua pela dimensão da região e por ser ter maior densidade populacional que o Baixo Sabor, aproximadamente mais 29% de população residente que o Baixo Sabor, no final de 2017, seguindo a mesma tendência desde 2014. Em termos absolutos corresponde em mais 14.630 pessoas. Ao nível da população entre os 10 e os 19 anos, no Baixo Sabor corresponde a 7,9%, tendo a diminuir desde 2014 e no Foz Tua corresponde a 8,8% com a mesma característica da região do Baixo

Sabor. (Anexo 6). Esta pequena análise demonstra que ambas as regiões são cada vez mais envelhecidas e que o peso da população jovem tende a diminuir ao longo do tempo, comprovando a necessidade desta região apostar na retenção de população jovem. (Fonte: PORDATA).

Figura 5 - Detalhe dos custos

Custos correntes por ano e região			
Ano letivo / Região	Baixo Sabor	Foz Tua	Total
2016/2017	20 679,52 €	0,00 €	20 679,52 €
2017/2018	42 139,39 €	0,00 €	42 139,39 €
2018/2019	21 069,70 €	35 116,16 €	56 185,85 €
Total	83 888,60 €	35 116,16 €	119 004,76 €

Os custos correntes correspondem com os custos de manutenção e adaptação das plataformas online, custos com os workshops de comunicação e atividades de campo e material didático. Correspondem ainda, aos prémios entregues no final do ano letivo aos três vencedores

Quanto à análise de impactos, não foi possível realizar os inquéritos para a análise de informação e posterior avaliação dos impactos causados. O projeto ainda está na sua fase de maturação e está a ser alargado a restantes geografias que permitirão uma margem de tempo e de consolidação de projeto. Este projeto será alvo de análise de impactos dado que cumpre com os requisitos estabelecidos pela EDP: valor de investimento elevado, cumpre com uma das estratégias da Política de Investimento Social, a proteção da biodiversidade, região geográfica estratégica, projeto no terceiro ano de implementação e com características de escalabilidade.

Ao nível económico reflete-se no valor da marca, pela representação da marca no território, pela fidelização de clientes e pela implementação de boas práticas “o valor para o negócio é licença social para operar e compensação de externalidades. Este projeto

desenvolve-se num local onde existe empreendimentos EDP. O impacto é relacional e ao nível da reputação” (Fonte: Entrevista Vítor Batista e Ana Júlia Pinto).

Quando questionada pela aplicabilidade da ferramenta SROI, a Doutora Ana Júlia Pinto, refere que nem todos os resultados são mensuráveis e que o SROI devolve um número que muitas das vezes não é suficiente para explicar a realidade, pois não integra na sua operacionalização fatores qualitativos.

4.1.1.3 Estratégia Aplicada

De acordo com Saul (2011) os projetos de inovação social corporativa podem crescer a partir de cinco estratégias.

O projeto Junto à Terra, pela forma como foi construído e desenvolvido demonstra as relações com os *stakeholders*, a preocupação pela realidade social, como o desemprego, o êxodo rural, a falta de retenção de capital humano e preocupação pela biodiversidade, e ainda, o trabalho em conjunto com a comunidade escolar em colmatar uma vaga deixada em aberto pelo sistema de ensino, que foi a disciplina de “área de projeto”, na qual os alunos eram desafiados em desenvolver um determinado projeto. É parte da estratégia o *target* escolhido, uma vez que é a partir dos treze e catorze anos de idade que as atividades desenvolvidas têm impacto nas escolhas futuras.

“(…) As fontes de pressão sobre os valores naturais é o Homem. Quanto mitigo a impacto, estou a aliviar a pressão que os ativos naturais estão a sofrer. (...) Se não relacionar com as causas, as pressões voltam porque não atuei diretamente nas causas. E para salvar o sucesso tento relaciona com a comunidade, com a localidade, com o envolvimento. (...) o sucesso do projeto passa por ser um projeto *bottom-up* (...) internalizar nas práticas das escolas, e o projeto está neste momento a preencher o espaço em que as escolas têm a necessidade de fazer, como por exemplo as áreas de projeto”.

Desta forma, podemos concluir, que de acordo com a proposta de Saul (2011) as estratégias implementadas foram a construção de laços emocionais com os clientes com vistas a conquistar sua lealdade e trabalho em conjunto com os Instituições (Governo, Agrupamento de escolas, Câmaras Municipais e Parceiros Sociais) na procura de soluções aos problemas sociais.

4.1.2 *Fundação EDP*

Na EDP a responsabilidade social ultrapassa o carácter corporativo revelando-se pela criação da Fundação EDP. É uma instituição sem fins lucrativos, fundada em dezembro de 2004 e que tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, através de iniciativas sociais, culturais e científicas.

Os objetivos da Fundação estão divididos em três pilares: Cultura contemporânea, Inovação Social e Ciência e Energia. Quanto à Inovação Social, a aposta é colmatar as falhas de inclusão social e qualidade de vida das comunidades em situações vulneráveis. Neste segmento, “a missão da Fundação EDP passa por levar para a Economia Solidária a noção e a prática do empreendedorismo social e da sustentabilidade, fundamentais para o desenvolvimento e para a sobrevivência das organizações sociais. Apostando no investimento social sobre a prática do subsídio, a Fundação EDP estrutura a sua participação em três pilares: Programa EDP Solidária, projetos próprios e apoio a negócios sociais” (Fonte: Entrevista Diretora de Inovação Social da Fundação EDP).

Na opinião da Diretora de Inovação Social da Fundação EDP a Responsabilidade Social intensificou-se com a crise, onde os jovens licenciados começaram a aplicar os seus conhecimentos em prol da sociedade, bem como a classe desempregada começou a olhar para esta área como uma oportunidade. A Responsabilidade Social resulta da abordagem tradicional da caridade, que apenas “tapa buracos”, mas não resolve em definitivo. Por sua

vez, na Inovação Social é preciso interromper ciclos de exclusão - mudar a metodologia de abordar a comunidade, testar, experimentar e comunicar resultados – criar impacto.

O financiamento dos projetos é feito pelo Grupo EDP e por investidores externos. Quando questionada sobre a medição de impactos, na Fundação, a medição de impacto é recente. Tem cerca de 5 anos e é feita por consultores externos e pelo Modelo LBG - *London Benchmarking Group*.

4.1.3 Considerações finais

A EDP é uma empresa com grande responsabilidade por trabalhar um recurso natural, pelo valor dos seus investimentos, pela ligação emocional com os seus clientes e pelo que representa para o panorama empresarial português. É uma marca ligada à sustentabilidade.

A Fundação EDP é a evolução da preocupação pela sustentabilidade. A Fundação representa uma plataforma de apoio à comunidade e de apoio às empresas que na área social uma oportunidade de negócio. Tal como foi mencionado pela Diretor de Inovação Social, a crise fez despertar uma realidade empreendedora, e também uma realidade mais social, no sentido, em que as pessoas e as empresas uniram-se para resolver problema sociais, pois eles impactam no negócio. A área social representa, atualmente, uma área de negócio quer pelos desafios sociais e ambientais, as alterações climáticas, o terrorismo, a migração, os refugiados, a crise de valores democráticos, o poder da informação são megatendências que impactam na forma como se fazem os negócios e como evolui o mundo empresarial.

O projeto apresentado representa a Inovação Social Corporativa na EDP, mas também o compromisso com a sustentabilidade. Este projeto demonstra a importância das empresas no território onde atuam ou onde têm os seus investimentos, no sentido em podem assumir um papel disruptivo no desenvolvimento de capital humano, a nível de competências, bem como de retenção territorial e desenvolvimento da comunidade.

Este projeto apresenta desde já um impacto que é o desenvolvimento cognitivo dos alunos, dado a possibilidade aos alunos pensarem sobre matérias que, provavelmente, não são abordados no dia-a-dia na ótica de potenciar a região. Os workshops de comunicação e atividades de campo são os grandes potenciadores. Pode-se esperar, também, alterações comportamentais, medidas através número de atividades com e sem fins lucrativos desenvolvidos no âmbito da agricultura, pecuária e proteção da biodiversidade, percentagem de alunos que continuam o trajeto académico na região, evolução da migração, face a uma situação inicial e focada nos jovens que participaram no projeto JaT. A nível económico este poderá medido pelo valor na marca na região, através do número de clientes.

A última questão do questionário era:

De que forma considera este projeto como Inovação Social?

“Ele foi desenhado para estes territórios, mas pretende ser flexível, adaptável a cada território, pode levar para cada geografia do mundo. A estrutura é global, fixa, mas de adaptabilidade ao território, poder ser construído no território”

Este projeto é denominado por Inovação Social na medida em que esta realidade é particularmente portuguesa, contudo é um cenário similar ao que acontece em países onde existem polos de concentração populacional, principalmente pela atração de empregabilidade.

Seguindo a afirmação de Kante (1999) esta perceção da Inovação Social por parte da EDP, permitiu-lhe reconhecer um problema social, que é o êxodo rural e as consequências diretas na biodiversidade da região e na formação da comunidade, e desenvolver um novo método, através de uma nova perspetiva, em conjunto com outras entidades. Um processo criativo, que se inicia num *driver* de negócio, as Barragens do Baixo Sabor e do Foz Tua, com o objetivo de resolver um problema social e assim gerar co-benefícios.

O JaT cumpre com a ODS 15 – Proteger a Vida Terrestre, proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres e com a ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis - preocupação em tornar as cidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis. Contribui ainda, para a melhor pontuação na categoria de dimensão social do *Dow Jones Sustainability Indices*.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo consiste em analisar o modelo de negócio de um projeto de ISC e perceber se há preocupação em medir os impactos económicos e sociais.

Com a presente investigação foi possível concluir que os conceitos de ISC, RSC e SC são conceitos que apesar dos estudos recentes ainda não foram corretamente percebidos pelos gestores, na medida em que há uma tendência de confundir os termos. Prova disso é a própria pesquisa na Plataforma Google e as respostas dadas pelas empresas quando lhes apresentado o tema do TFM. Há também a percepção por parte das empresas que existe uma sequência de processos para desenvolver projetos de ISC, no sentido em que oito das dez empresas contactadas responderam que ainda não estão num “estágio de evolução de responsabilidade social” que lhes permita responder a um estudo relacionado com ISC. Duas das dez empresas contactadas têm intenção de implementar projetos de ISC até 2020. A verdade é que para se desenvolver projetos de ISC é necessário que exista uma cultura que compreenda que a sociedade faz parte de um ecossistema e que as ações têm impacto na comunidade. Contudo, é fundamental que seja visto como uma estratégia de negócio e não como uma ação de voluntariado, independente das atividades de responsabilidade social. A ISC compreende uma estratégia de valor para o negócio, mas também a resolução ou mitigação de um problema social. Poderá ser encarado como uma ferramenta de obtenção de vantagens competitivas, diferenciação no mercado, alavancagem da marca.

O Modelo de Negócio Canvas permite responder às questões ligadas aos *inputs* do projeto de uma forma mais detalhada que o Modelo LBG, porém não é suficiente para responder aos aspetos quantitativos. O Modelo LBG é mais eficaz no sentido em que coloca as questões de uma forma mais detalhada. Pode ser aplicado para avaliação de Investimento Social com cariz de caridade ou cariz de investimento.

Com o projeto JaT é possível concluir que a ISC pode ser apresentada como forma de valorizar um investimento tentando resolver um problema social. A aposta na biodiversidade vai de encontro à filosofia da EDP que é a aposta nos recursos naturais e na sua sustentabilidade. Os grandes desafios para o projeto são a forma como os alunos encaram o projeto e os impactos, que só serão notados a longo prazo. É possível também concluir que há preocupação em medir impactos, quer através dos critérios existentes para esta medição, quer pela necessidade de demonstrar o valor social e o valor económico, pela RS que ocupa, pelos índices, LBG e DJSI, em que participa, pela marca e pelo seu posicionamento no mercado.

As grandes limitações do estudo é a escassez de informação, dada a fusão de conceitos, a perceção de ISC por parte das empresas e a dificuldade e o esforço necessário em medir impactos e o facto do JaT não ter uma avaliação de impacto no momento, não permitiu fazer uma análise de impactos.

A recolha de informação limitada apenas a uma fonte, aponta para a possibilidade de reforçar a investigação através do envolvimento de pessoas de diversas áreas das empresas estudadas, de forma a perceber o impacto destes comportamentos nos colaboradores. Seria interessante reforçar a investigação fazendo uma comparação com outra realidade do ramo energético, e alargar o estudo a outras indústrias e serviços. Seria também interessante analisar os estágios de sustentabilidade corporativa, evidências de ISC nas pequenas e médias empresas e analisar a ISC na ótica de criação de valor partilhado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amini, M. & Bienstock, C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, (76) 12-19
- Aloise, P. G. (2017). Relações entre ética organizacional, inovações ambientais e sustentabilidade. *Journal Belo Horizonte*, 16(2), 77-95
- Alves-Mazzotti, A. D. (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637-651
- André, I. & Abréu, A. (2006) Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, (81), 121-141
- Agostini, M. R., Vieira, L. M., Tondolo, R. R. P. & Tondolo, V. A. G. (2017). Uma Visão Geral Sobre a Pesquisa em Inovação Social: Guia Para Estudos Futuros. *Brazilian Business Review*, (14), 386-402
- Base de Dados de Portugal Contemporâneo. PORDATA (2018). Disponível em: <https://www.pordata.pt/>
- Baur, C. & Wee, D. (2015). Manufacturing's next act, McKinsey and Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/manufacturings-next-act>
- BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. ODS – Objetivos de desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://www.ods.pt/>
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA*, (65), 42-44
- Bisgaard, T. (2009). Corporate Social Innovation — Report. *FORA*, (1), 1-43
- Bonini, S. (2012). The Business of Sustainability. *McKinsey on Sustainability & Resource Productivity*, 96-105

- Boyd, J. (2004). Measuring social impact: the Foundation of social return on investment. *SROI Primer*, 1-7
- Brunoro, C. M., Bolis, I. & Sznclwar, L. I. (2016). Exploring work-related issues on corporate sustainability. *IOS Press*, (53), 643-659
- Carnegie, T., Draimin T., Brichall, A., Elkington, J. & Love, C. (2014) Breaking Through: How Corporate Social Innovation creates business opportunity. *KPMG Conference*
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Chang, J., Zhu, Y., Wang, S. & Li, Y. (2018). Would you change your mind? An empirical study of social impact theory on Facebook. *Telematics and Informatics*, (35), 282-292
- Correia, S. E. N., De Oliveira, V. M. & Gomez, C. R. P. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. *Mackenzie Management Review*, 17(6), 102-133
- Correio, S. M. & Correio, B. J. A. (2017). Sobre Inovação Social: considerações epistemológicas, técnicas, teóricas e metodológicas da produção acadêmica no período de 2008 a 2012. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, 10(6), 1122-1136
- Da Silva, S.B. (2012). Inovação Social Corporativa: Um estudo de caso no Instituto Nokia de Tecnologia. *Research Gate*, (1), 1-16
- De Boer, Y., Van Bergen, B., McKenzie, M., Averchenkova, A., Gladwin, T. N., Lyon, T., Bunch, R., Dubois, J., Gerritsen, D. & Ko, J. (2012). Expect the Unexpected: Building business value in a changing world. *KPMG International*, (1), 1-176
- Dembek, K., Singh, P. & Bhakoo, V. (2015). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Springer Science + Business Media Dordrecht*, (137), 231-267

- EDP Relatório e Contas. (2107). Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/relatorios-e-contas>
- EDP Relatório de Sustentabilidade. (2017). Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/investidores/informacao-investidor/relatorios-e-contas>
- EDP Relatório Social (2016). Disponível em: <https://www.google.pt/search?q=relatorio+social+2016+edp&oq=relatori&aqs=chrome.69i59j69i57j69i60j0l2j69i60.1983j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, *California Management Review*, 45(4), 35-51
- Fundação EDP, Relatório e Contas. (2017). Disponível em: <https://www.fundacaoedp.pt/pt/pesquisa/relat%C3%B3rio%20e%20contas>
- Franks, D. M. & Vanclay, F. (2013). Social Impact Management Plans: Innovation in corporate and public policy. (2012). *Environmental Impact Assessment Review*, (43), 40-48
- Franz, H., Hochgerner, J. & Howaldt, J. (2012). Challenge Social Innovation: An introduction. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, (386), 1-16
- Glavic, P. & Luckman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*
- Grieco, C., Michelini, L. & Iasevoli, G. (2015) Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193
- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, (68), 1468-1474
- Holden, E., Linnerud, K. & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our common future revisited. *Global Environmental change*, (26), 130-139

- Howaldt, J., Domanski, D. & Kaletka, C. (2016). Social Innovation: Towards a new innovation paradigm. *Mackenzie Management Review*, 17(6), 20-44
- Inovação Social – Uma aposta estratégica em Portugal, Iniciativa Portugal Inovação Social. Disponível em: <http://www.inovacaosocial.portugal2020.pt/>
- Jali, M. N., Abas, Z. & Ariffin, A. S. (2017). Corporate Social Responsibility and Corporate Social Innovation: A Conceptual Understanding. *SHS EDP Sciences*, (34), 1-9
- Klein, J., Fontan, J., Harisson, D. & Lévesque, B. (2012). The Quebec system of social innovation. A focused analysis on the local development field. *Finisterra*, (94) 9-28
- Lai, W., Lin, C. & Wang, T. (2015). Exploring the interoperability of innovation capability and corporate sustainability. *Journal of Business Research*, (68), 867-871
- LBG Guidance Manual – From inputs to impact. (2014). Disponível em: <http://www.lbg-online.net/framework/>
- Lawlor E., Neitzert, E. & Nicholls, J. (2008). Measuring Value: a guide to Social Return on Investment (SROI). *New Economics Foundation*, (2), 1-45
- Lampikoski, T., Westerlund M., Rajala, R. & Möller, K. (2014). Green Innovation Games: Value-creation strategies for Corporate Sustainability. *California Management Review*, 57(1), 88-116
- Mazza, C., Isidro-Filho, A. & Hoffman, V. E. (2014). Capacidades dinâmicas e inovação em serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 345-371
- Mazza, V. M. S., Madruga, L. R. R. G., Maculan, C. G., Streck, L. & Rodrigues, M. C. M. (2016). Emergência da temática inovação social: uma análise da produção científica através da base Web of Science. *Revista do CEPE*, (44), 52-67

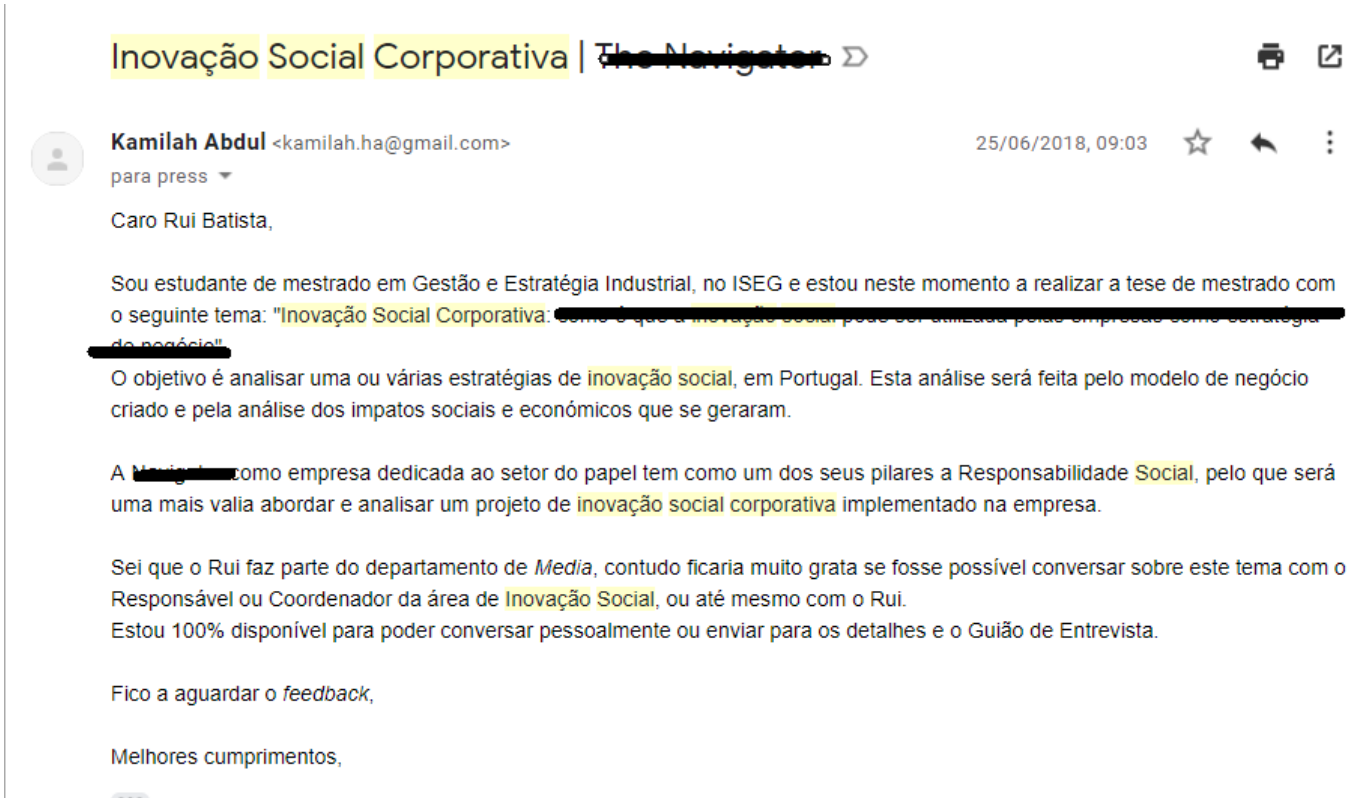
- Michellini, L. (2012). Corporate Social Entrepreneurship and New Business Model. In Michellini, L. (ed.), *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Market*, (10^a ed. pp. 19-35). SpringerBriefs in Business
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B. & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greather good. *Journal of Business Research*, (69), 5014-5021
- Mongelli, L. & Rullani, F. (2017). Inequality and marginalisation: social innovation, social entrepreneurship and business model innovation. *Industry and Innovation*, 24(5), 446-467
- Mousiolis, D. T. & Zaridis, A. D. (2014). The effect in the structure of an organization through the implementation of policies form Corporate Social Responsibility (CSR). *International Conference on Strategic Innovative Marketing*, (148), 634-638
- Ning, L., Pan, X. & Xu, X. (2017). Corporate Social Responsibility, Environmental Product Innovation and Frim Performance: Evidence from Chineses Listed Firms. *TEMSCON*, (1), 1-10
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. Modelo de negócio com impacto social. *Antecedents, Sustainable Supply Management, and Sustainability*, 47(1), 19-37
- Peloza, J. (2009). The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541
- Petrini, M., Scherer, P. & Back, L. (2015). Modelo de negócio com impacto social. *Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). The Big Idea, Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62-77

- Rego, A., Pina, M. C. & Polónio, D. (2017). Corporate Sustainability: A view from top. *J BUS Ethics*, (143), 133-157
- Rexhepi, G., Kurtishi, S. & Bexheti, G. (2013). Corporate Social Responsibility and Innovation – The drivers of business growth? *The Second International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, (75), 532-541
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas
- Rodrigues, K. F. & Rippel, R. (2015). Desenvolvimento Sustentável e Técnicas de Mensuração. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentável*, 4(3), 73-88
- Sánchez, P. & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets, *European Management Review*, (7), 138-154
- Saul, J. (2011). *Social innovarion, inc.: 5 strategies for driving business growth through social change*. Wiley, USA
- Schumpeter, J. A. (1997). Teoria do Desenvolvimento Económico: *Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e Ciclo Económico*. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.
- Schwab, K., Sala-i-Martin, X. & Samans, R. (2017). The Global Competitiveness Report 2017-2018. *World Economic Forum*
- Sezen, B. & Çankaya, S. Y. (2013). Effects of green manufacturing and eco-innovation on sustainability performance. *International Strategic Management Conference*, (99), 154-163
- Stake. R. E. (2000). *Qualitative Case Study*. In Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (org.) Handbook of qualitative research. Londres: Sage, 443-465
- S&P Dow Jones Indices: Dow Jones Sustainability Indices Methodology. (2018). Disponível em: <http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/corporate-sustainability-assessment/index.jsp>

- Teece, D. J. (2009). Business Models, Business, Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, (43), 172-194
- Teixeira, N. M. D. & Amaro, A. G. C. (2013) Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor – um estudo de caso, *Revista Universo Contábil*, 9(4), 157-178
- Van der Have, R. P. & Rubalcaba, L. (2016) Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, (45), 1923-1935
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: the mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*, (196), 569-582
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. London: Sage Publications

ANEXOS

ANEXO 1 – Exemplo de email a solicitar reunião



ANEXO 2 – Guião de Entrevista

Empresa:

Grupo Empresarial:

Nome do entrevistado:

Contato:

Função do entrevistado:

Nome do projeto:

1. Qual o entendimento da empresa sobre a Inovação Social Corporativa?
2. Relativamente ao projeto, pode começar por descrever qual a inovação social implementada? E qual é o problema social a resolver?
3. Qual a proposta de valor definida?
4. Quem são os beneficiários?
5. Como alcançam /comunicam com o target? Através de trabalho de campo, redes sociais, outras entidades?
6. Quais as principais atividades que desenvolvem no projeto?
7. Têm parcerias com outras entidades? Se sim, quem e quais as mais-valias.
(Entende-se como parceiros: colaboradores, consumidores, imprensa, fornecedores, ...)
8. Qual foi o investimento inicial do projeto?
9. Quais os custos do projeto?
10. Quais os *outputs* do projeto?
11. Como recolhem informação?
12. Considera que a EDP tem preocupação em medir os impactos?
13. Como são medidos os impactos económicos e sociais dos projetos de IS?
14. Quais foram os impactos sociais e económicos do projeto?
15. Como avaliam o retorno do investimento?
16. Utilizam o SROI como ferramenta de mensuração do valor económico do impacto social?
17. De que forma considera este projeto como Inovação Social?

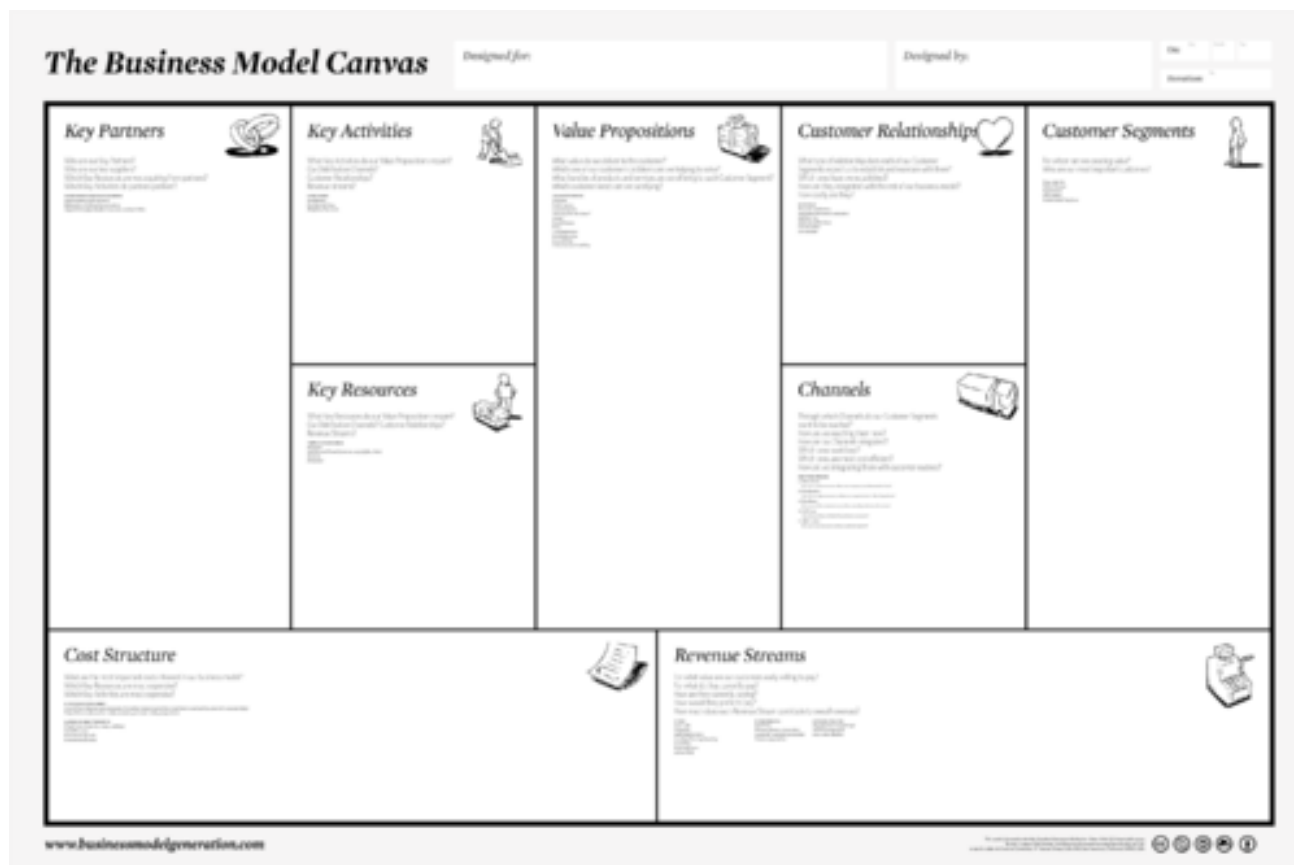
ANEXO 3 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Fonte: BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável



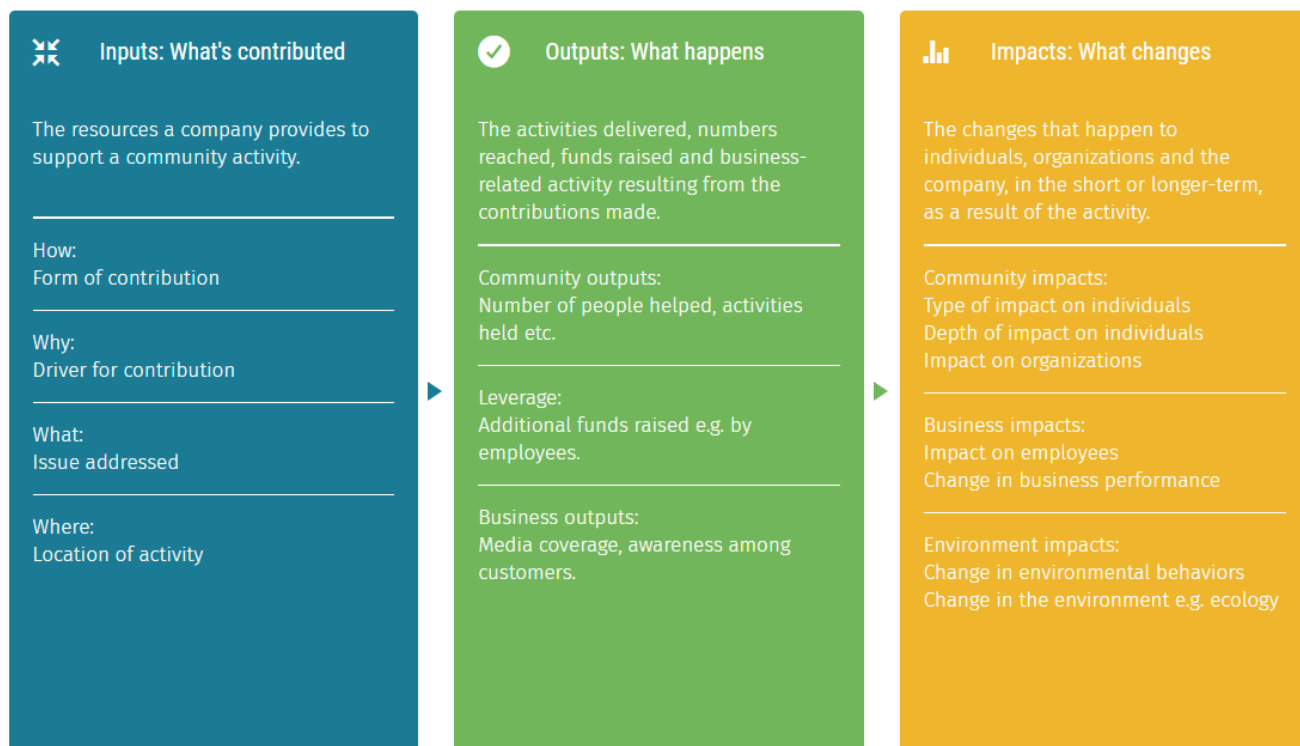
ANEXO 4 – Modelo de Negócio Canvas

Fonte: Osterwalder & Pigneur. 2010. *Business Model Generation*



ANEXO 5 – Ferramenta LBG

Fonte: LBG Guidance Manual, 2016



ANEXO 6 – Quadro resumo de população residente*Fonte: PORDATA*

População		2014	2015	2016	2017
Foz Tua	% 10-19 anos	9,11%	9,03%	8,94%	8,84%
Baixo Sabor		8,32%	8,22%	8,10%	7,99%
Foz Tua	População Total	52 336	51 628	50 935	50 369
Baixo Sabor		37 144	36 628	36 120	35 739
Var absoluta		15 192	15 000	14 815	14 630
Var %		29,03%	29,05%	29,09%	29,05%